



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Kodintekniikkamyyjän työmotivaatio ja palkitsemiskeinot

Expert Lahti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalous
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
1/2015
Antti Voutilainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Koulutusohjelma

Voutilainen, Antti:

Kodintekniikkamyyjän työmotivaatio ja
palkitsemiskeinot

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 33 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Expert ASA Oy:n Lahden toimipisteen työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sekä palkitsemiskeinojen kehittäminen. Tutkimuksen avulla pyritään antamaan tietoa yrityksen johdolle työntekijöiden motivaation nykytilasta ja siitä miten palkitsemiskeinoilla pystyttäisiin parantamaan sitä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään motivaatiota yleisesti, sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja teorioita. Lisäksi teoria osiossa käsitellään palkitsemiskeinoja ja palkitsemisen kokonaisuutta.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedon keruu suoritettiin kyselylomakkeella, joka piti sisällään avoimia kysymyksiä motivaatiosta ja palkitsemisesta. Kysely lähetettiin 15 Expert ASA Oy:n Lahden työntekijälle sähköpostitse.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi työntekijöiden työmotivaation nykytila ja se mikä työntekijöitä motivoi työssään. Työntekijöiden palkitsemiskeinoissa näkyi kehitettävää etenkin sisäisten palkitsemiskeinojen käytössä. Tämä asettaa haasteita palkitsemisen kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: Motivaatio, palkitsemiskeinot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in business administration

Voutilainen, Antti, Santeri:

Bachelor's Thesis in management and communication. Pages 33, 3 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The goal of this thesis was to study the motivation and ways to reward the employees Lahti Expert ASA Oy. The study aims to provide information on the current state of motivation to the case company's management and develop ways to reward the company's employees.

The empirical part of the thesis is based on a qualitative method, and the data was obtained by a questionnaire survey. The survey included open-ended questions about motivation and rewarding. The questionnaire was sent to 15 employees of case company by email.

The survey results clearly showed the current state of motivation and what ~~thing~~ motivates the employees in their job. In terms of rewarding the employees, the results showed that there are areas that have to be improved, especially in internal rewarding. This places some challenges to the case company's management in future.

Key words: Motivation, rewarding employees

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset	2
1.3	Käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1	Motivaatio	4
2.2	Työmotivaatio	6
2.3	Palkitseminen	10
3	CASE: EXPERT ASA OY	14
3.1	Tutkimuksen toteutus	14
3.2	Kyselylomakeen rakenne	15
3.3	Aineiston analyysi	16
4	TULOKSET	18
4.1	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	18
4.1.1	Vastaajien näkemys työmotivaatiosta	20
4.1.2	Vastaajien näkemys palkitsemiskeinoista	21
4.2	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
5.1	Tutkimustulosten johtopäätökset	25
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
5.3	Kehitysehdotuksia	28
5.4	Pohdinta	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Motivaatio on voima joka saa meidät toimimaan. Nykyajan työn tulisi jollain tavalla liittyä harrastuksiin ja ystäviin jotta se olisi motivoivaa. Ammatin tulisi sopia yhteen myös omien arvojen kanssa jolloin siihen voisi sitoutua kunnolla. Ammatti haluttaisiin kokea elämäntavaksi ja tekemiseksi jonka ansiosta olisi mielekästä elää ja johon sitoutuminen ei edellyttäisi suuria ponnisteluja.(Uusi Suomi 2008.)

Motivaatiolla on suuri merkitys työmme tuloksellisuuteen ja laatuun. Mitä korkeampi työntekijän motivaatio on, sitä suuremmat voimavarat työntekijällä on käytössään. Jokainen meistä luo motivaationsa itse, mutta esimiehellä on mahdollisuus ruokkia sitä.(Surakka & Laine 2011, 34.)

Palkitsemiskeinoilla on suuri merkitys siihen miten motivoituneesti työntekijä tekee työnsä. Palkitsemiskeinoksi ei kuitenkaan riitä, se että työntekijälle luvataan rahallinen palkinto, mikäli tämä ylittää hänelle asetettuihin tavoitteisiin.

Palkitseminen on kokonaisuus, missä täytyy ottaa huomioon, niin sisäinen kuin ulkoinen palkitseminen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko- Nymann & Ylikorkeila, 2014 61.)

1.1 Kohdeorganisaatio

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kodintekniikkamyynnin työmotivaatiota ja palkitsemiskeinoja. Tutkimuksen toimeksiantaja on Expert ASA Oy:n Lahden toimipiste. Expert ASA Oy kuuluu Expert AS konserniin, joka on johtavia kodintekniikka myyjiä myös Norjassa ja Tanskassa. (Expert 2014.)

Expert ASA:lla on Suomessa yhteensä 50 myymälää, joista 36 on yrityksen itsensä omistamia ja 14 kauppiasmyymälöitä.

Expert ASA Oy:n liikevaihto 2013 oli 216 miljoonaa euroa ja sen myymälät työllistivät yhteensä yli 400 henkeä Suomessa. Yhtiön liikevoitto vuonna 2013 oli 3,3 miljoonaa euroa. Expertin vuotuinen myynti kuluttajille kauppiasmyymälät mukaan lukien on noin 250 miljoonaa euroa. (Expert 2014.)

Tutkimuskohteena on yksi tähän konserniin kuuluvista myymälöistä, Lahden toimipiste, joka työllistää tällä hetkellä 18 henkilöä. Myymälällä on myymäläpäällikkö, 16 myyjää ja varastomies. Myyjistä neljä työntekijää on osa-aikaisia ja loput 14 kokopäiväisessä työssä työskenteleviä työntekijöitä. (Expert 2014)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa kehittämään yrityksessä kodintekniikkamyyjien palkitsemismenetelmiä. Tutkimuksen tavoitteen toteutumiseksi tarkoituksena on kuvata yrityksen kodintekniikkamyyjien työmotivaatiota ja näkemyksiä palkitsemiskeinoista. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on selvittää

- Mikä motivoi kodintekniikka-alan myyjiä työssään?

Lisäksi on tarkoitus selvittää kodintekniikkamyyjien näkemyksiä työmotivaatiosta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta

- Mitkä palkitsemiskeinot lisäävät kodintekniikkamyyjien työmotivaatiota?
- Miten palkitsemiskeinot lisäävät työmotivaatiota?

Tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyössä selvitetään työntekijöiden tämän hetkistä työmotivaatiota ja heidän näkemyksiään palkitsemiskeinoista. Tässä tutkimuksessa jätetään ulkopuolelle työnantajan ja esimiesten näkemykset.

1.3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen

tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän Yliopisto 2014.)

Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvasti laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen suuntaukseen. (Jyväskylän Yliopisto 2014.)

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää vastaajien näkökulmia aihetta kohtaan. Analysoidessa tutkimusta, teen havaintoja tutkittavasta materiaalista ja konteksteissä joissa se esiintyy.

1.4 Opinnäytetyön rakenne



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään motivaatiota, työmotivaatiota ja palkitsemiskeinoja. Empiriaosuudessa käsitellään Expert ASA Oy:n työntekijöiden työmotivaatiota ja palkitsemiskeinoja. Työn rakenteeseen sisältyy johdanto jossa esitellään työn sisältöä. Työn lopussa Johtopäätökset ja kehitysehdotukset kokoavat työn kokonaisuudeksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

2.1 Motivaatio

Victor Vroomin mukaan (1964) motivaatio muodotuu valenssin, odotusarvon ja välinearvon yhteisvaikutuksena. Valenssi tarkoittaa tavoitteen kuten esimerkiksi palkkion arvoa yksilölle. Odotusarvo viittaa siihen, kuinka todennäköisenä yksilö pitää sitä, että tehtävän onnistunut suorittaminen johtaa tavoitteen saavuttamiseen. (Viitala 2007, 165.)

Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää hänen käyttäytymistään sekä ylläpitää sitä. Motivaatio voi olla heikko, voimakas tai siltä väliltä ja motivaatio kohdistuu eri asioihin riippuen ihmisestä ja elämäntilanteesta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin, ja sisäisiin yllykkeisiin, sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie 1998, 36; Ruohotie & Honka 1999, 34; Viitala 2007, 159.)

Motivaatio on tilannesidonnainen. Tutkimusten perusteella voidaan tosin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi pysyvyyttä. Tällöin motivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eräänlaista keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Termi ”yleismotivaatio” on nähty joskus asenteen synonyyminä. Esimerkiksi Ekola ja Vaherva tarkoittavat yleismotivaatiolla ”yleistä asennoitumista koulutusta kohtaan, koulutusmielisyyttä”. Asteiden ja motivaation välillä voidaan kuitenkin nähdä eroja. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio sen sijaa on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. (Ruohotie 1998, 41.)

Maslowin tarvehierarkia

Motivaatioteoriat jaetaan sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat ihmisen käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Prosessiteoriat kuvaavat ihmisen käyttäytymisen alkua, ylläpitämistä ja lopetusta. (Otavan Opisto 2014.)

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioiden sisältöteorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia (kuvio 1). Maslowin mukaan ihmisillä on viidenlaisia tarpeita, jotka kokonaisuudessaan muodostavat tarvehierarkian. Maslowin tarvehierarkia kulkee alhaalta ylös. Alemman tason tarve täytyy olla täytetty, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Hierarkia on joustava ja ihmisen nähdään motivoituvan monesta eri tarpeesta käsin. Yksilö saattaa jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan huomioimatta, pyrkiessään johonkin tiettyyn päämäärään. (Otavan Opisto 2014.)



KUVIO 2, Maslowin tarvehierarkia

Fysiologiset tarpeet ovat ihmisen perustarpeita, joita tarvitaan jotta selviytyy. Näitä tarpeita ovat mm. ruoka, juoma, seksuaalisuus jne. Turvallisuuden tarve on myös tärkeä selviytymiseen mutta ei niin vaativia kuin Fysiologiset tarpeet. Turvallisuuden tarve ilmenee kun, ihmisen uskovat auktoriteettiin tai turvaudutaan johonkin totuttuun asiaan. Liittymisen tarve kuuluu sosiaalisten tpeiden

joukkoon ja ilmenee yhteisöön kuulumisen tunteena ja itsensä hyväksytyksi tuntemisen kautta. Kolmen ensimmäisen tarpeen jälkeen tulee tärkeäksi arvostuksen tarve, johon sisältyy tekijöitä, joissa yksilö pyrkii erottumaan muista jollakin tavalla. Maslowin tarvehierarkia ylin taso on itsensä toteuttamisen tarve. Ihminen näkee, että hänellä on kyky ja mahdollisuus saavuttaa hänelle asetettu tavoite tai päämäärä. (Otavan Opisto 2014; About Education 2014.)

2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy ennen kaikkea kolmen tekijän vaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Palkitseva työ motivoi sen tekijää. Palkitsevuus voi olla joko työn sisällöistä lähtevää eli sisäistä tai ulkoista, jota edustavat muun muassa palkka ja muut taloudelliset etuudet. Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Aikaisemmin oli vallalla ajatus, jonka mukaan ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Viime vuosikymmeninä koulutustason noustessa, mahdollisuuksien monipuolistuessa työmarkkinoilla ja sosiaaliturvan parantuessa on tullut yhä ilmeisemmäksi, että elannon saaminen on yhä harvemmille riittävä motivaation lähde työpaikassa pysymiselle. (Viitala 2007, 159.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työympäristöön olevat ihmisen tarpeisiin vastaavat kannusteet, kuten palkkaus, työn turvallisuus, asema tai palaute. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työntekijästä itsestään esiin nousevat asiat kuten itsensä toteuttamiseen ja arvoihin liittyvät asiat. Sisäisesti motivoitunut toiminta kumpuaa toiminnasta itsestään, työ itsestään tuottaa iloa ja tyydytystä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia, kuin ulkoiset tekijät. (Surakka & Laine 2011, 34.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohteet	Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus	Rakennetekijät
Asenteet		- palkkaus, edut
- työtä kohtaan	- vastuu	- työolosuhteet
- itseä kohtaan	- itsenäisyys	- työturvallisuus
	- palaute	
Tarpeet	- tunnustus	Sosiaaliset tekijät
		- johtamistapa
- pätevyys		- normit
- liittyminen	Saavutukset ja Kehittyminen	- sosiaaliset palkkiot
- itse määrääminen		- ilmapiiri

KUVIO 3. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (soveltaen Ruohotie & Honka 1999, 17)

Yllä oleva kuvio kuvaa työmotivaatiota työntekijän persoonallisuuden, työnominisuuksien ja työympäristön kautta (kuvio 3).

Työn mielenkiinnon ja ominaisuuksien yhteensopivuus on hyvä lähtökohta korkealle työmotivaatiolle. Yksin tämä ei kuitenkaan riitä. Riittävät haasteet auttavat meitä ponnistelemaan ja oppimaan uutta. Kun työn haastavuus ja työntekijän taidot kohtaavat, on hyvä tehdä töitä. Mikäli työ on ylikuormitettua tai taitotasoltaan ylimitoitettua, työntekijä voi ahdistua. Työstä saatava palaute motivoi ja ohjaa parempiin suoriin. Palautteen lisäksi työyhteisössä annettavat sosiaaliset palkkiot ovat keskeisiä työssä viihtymisen kannalta. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi kiitos, hyvät sosiaaliset suhteet ja arvostus. Tarpeemme eri tilanteissa vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon. Esimerkiksi rahan tarve saa meidät tekemään tylsää työtä korkealla palkalla. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Palkkioilla on suuri merkitys sille, miten innokkaasti asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa, palkkiot puolestaan vahvistavat sitä. Kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Vastaavasti ovat erotettavissa termit sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien puolesta.

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ovat sisällöltään erilaisia mutta ei voida pitää erillisinä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan ja ne esiintyvät yhtäaikaaisesti vaikkakin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio on sidoksissa ylimmän asteen tarpeiden kanssa kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden. (Ruohotie 1998, 37–38.)

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä ja ulkoisista tekijöistä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät vain yleisesti alemman tason tarpeita kuten turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoiset palkkiot ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisempia kuin sisäiset ja niiden tarvetta esiintyy hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat ennemminkin pysyvän motivaation lähde kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Työmotivaatioon vaikuttaa paljon myös työntekijän elämäntilanne. Mikäli ihmisen perustarpeet eivät ole tyydytetty, niin sanotut korkeammanasteiset tarpeet ei voi tulla kysymykseen. Työhön liittyvät perustarpeet ovat perusturvallisuutta, joka syntyy työn jatkuvuudesta ja toimeentulon riittävydestä. Vasta tämän perusturvallisuuden saavuttamisen jälkeen koetaan tärkeäksi itsensä arvostetuksi kokeminen ja itsensä toteuttaminen. Työmotivaation mittarina käytetään usein työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat ne tekijät, jotka työntekijästä tuntuvat pakolta tai jopa rangaistukselta. Työntekijää ei motivoi epävarmuus, pakko tai työyhteisöä hajoittava kilpailu. (Jortikka 2008.)

Esimies voi auttaa motivaation syntymistä seuraavilla keinoilla:

1. Kysy avoimia kysymyksiä ja ota työntekijä mukaan tärkeimpien ongelmien ratkaisemiseen. Kun työnantaja ei ratkaise työntekijän ongelmia vaan tukee työntekijää ongelman ratkaisussa, työntekijän itsenäisyys työssä lisääntyy.
2. Kuuntele ja hyväksy työntekijän näkökulmat. Kuunteleminen ja näkökulmien hyväksyminen viestii että esimies arvostaa työntekijän näkemyksiä. Hyväksyminen ei tarkoita sitä, että esimiehen tulisi olla samaa mieltä.
3. Auta työntekijää näkemään eri vaihtoehtoja myös vastuita kirkastaessasi. Avoimet kysymykset ja kuuntelu ovat keskeisiä asioita. Tieto siitä että omassa työssä on vaihtoehtoja, lisää itsemääräämisen tunnetta. Ikävätkin työtehtävät koetaan miellyttävinä, silloin kun sen merkitys on selvillä.
4. Anna sekä positiivista, että kehittävää palautetta. Palaute voi laskea motivaatiota, jos se koetaan kontrolloivana. Palaute koetaan motivaatiota nostava asiana, jos se viestii osaamisen kehittämistä ja mahdollisuutta päättää itseä koskevista asioista.
5. Minimoi ohjaava kontrolli, kuten palkkiot ja työntekijöiden vertailu. Kilpailussa voi olla vain yksi voittaja ja suuri joukko häviävät. Häviäjän motivaatio laskee ja suurin häviäjä on organisaatio, joka asettaa työntekijät kilpailemaan keskenään.
6. Kehitä osaamista ja tietoa. Kehittymisen myötä työntekijän vaihtoehdot työelämässä lisääntyvät ja pätevyyden tunne kasvaa. (Surakka & Laine 2011 mukaillen Stone, Deci & Ryan 2009.)

Sisäisen motivaation ruokkimisessa kyseleminen, palautteen anto ja kuunteleminen ovat keskeisessä osassa. Esimiehen on viestittävä organisaation päämäärät, tavoitteet ja toimintamallit ja muut työhön vaikuttavat tekijät ymmärrettävästi. Esimiehen tehtävänä on myös saada työntekijät oppimaan ja omaksumaan uusia työskentelytapoja. Tämä asettaa myös haasteita, koska ihmiset käsittelevät tietoa eri tavoin. (Surakka & Laine 2011, 39.)

2.3 Palkitseminen

Palkitsemista tutkiessa törmää usein siihen, että ihmiset näkevät palkitsemisen vain rahapalkkioina, mutta kaikki eivät motivoitu rahallisesta palkkiosta. Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä näitä kaikkia on palkitseminen ja myös muita asioita, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Palkitsemalla tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittämistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 14–15.)

Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuintekin vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2007, 138.)

Palkitsemisen perusteet yksilötasolla ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävissä. Suurin osa yrityksistä tasapainottelee palkitsemisessaan näiden ulottuvuuksien välillä, ja vain teoriassa on mahdollista harjoittaa ainoastaan yhteen kolmion kärkeen perustuvaa palkkapolitiikkaa. Tehtävän vaativuus muodostaa palkitsemisen perustan. Vaativuus arvioinnin avulla voidaan luoda selkeä rakenne palkitsemiseen. Lisäksi vaativuusrakenne mahdollistaa palkkavertailut niin sisäisesti eri yksiköiden, osastojen ja yksilöiden välillä kuin ulkoisesti relevantteihin vertailuryhmiin. Vaativuusarvioinnin määrittäminen on edellytys johdonmukaiselle palkkapolitiikalle ja suoritus- ja oosaamisperusteiselle palkitsemiselle. (Sistonen 2008, 178.)

Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen luetaan yleisesti seuraavat asiat: peruspalkka, bonukset, tulospalkkiot tai henkilöstörahasotot ja osakepohjainen palkitseminen.

Rahallisen palkitsemisen kannalta on olennaista että palkitseminen arvioidaan ja suunnitellaan kokonaisuutena. Peruspalkan ja bonuksien lisäksi tulee ottaa huomioon myös edut ja mahdolliset osakepohjaiset kannustimet. Ulkoisiksi palkitsemiskeinoiksi luetaan myös autoetu, puhelinetu, mahdolliset vakuutukset ja kaikki muut mahdolliset etuisuudet, joista työntekijä taloudellisesti hyötyy. (Esimies Info 2013.)

Peruspalkka ei suoranaisesti ole työntekijän palkitsemista. Työntekijän palkitsemiseen kuitenkin luetaan tulos- ja tavoitepalkkiot. Nämä palkkiot ovat peruspalkan lisäksi maksettavia palkkioita, jotka maksetaan, mikäli tavoitteisiin päästään. Tulos- ja tavoitepalkkioita käytettäessä on tärkeää, että työntekijä tietää mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi. Parhaassa tapauksessa tavoitteet voidaan suunnitella työnantajan kanssa yhdessä. Tulospalkkioilla palkitaan työssä onnistumisesta, aikaansaannoksesta ja yhteisistä ponnistuksista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 68–124.)

Peruspalkan ja tulospalkkoiden lisäksi työntekijöille voidaan tarjota työsuhte-etuja. Lounasetu, työsuhdeauto, kuntosalikortti, henkilökunta-alennus, eläkevakuutus yms. Nämä edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemiä palkitsemiskeinoja, mutta saanut hieman vaihtelevuutta joustavien ja valinnaisten etujen myötä. Ensivaikutelma monista henkilökunta eduista on se, että ne kuuluvat kaikille, eikä ole suoranaisesti palkitsemista. Edut kuitenkin täyttävät kaikki palkitsemisen kriteerit ja ovat osana palkitsemisen kokonaisuutta (kuvio 4). Etuja voidaan myös tarjota eri tavalla, riippuen työntekijän asemasta ja työtehtävistä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 148–149.)

Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto ja vuosilomat. Työ- ja virkaehtosopimukset voidaan myös määritellä eduiksi. Täydentävät henkilökohtaiset edut vaihtelevat aina organisaatiosta riippuen. Lounausedut ovat palkanlounaista etua. Tällainen etu syntyy mistä tahansa työnantajan työsuhteen perusteella työntekijälle käyttöön annetusta hyödykkeestä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 149.)

Aineeton palkitseminen

Palkitsemisen tavoitteeksi yleisesti mainitaan se että pyritään houkuttelemaan tietynlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään työssä ja motivoida heitä. Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeää työntekijälle jokapäiväisessä työssä työtyytyväisyyden kannalta. Työn jatkuvuus, joustavat työajat ja etenemismahdollisuudet ovat erittäin arvokkaita työntekijöille. Aineettomat palkitsemiskeinot voivat vaikuttaa työntekijän moraaliin ja itseluottamukseen. Työnantajan keuhut, kiitokset hyvästä työstä saavat työntekijän tuntemaan että häntä ja hänen työtään arvostetaan. Työntekijä, joka tuntee onnistuneensa työssään jatkaa samalla tavalla työntekoa myös jatkossa. (Chron 2015.)

Joka vuosi noin joka kymmenes yksityisten alojen työpaikoista lakkaa ja saman verran syntyy uusia työpaikkoja. Joka vuosi noin neljännes vaihtaa päätyöpaikkaansa. Työnantajien tulisi näiden lukujen valossa tavoittaa osaava työvoima ja saada heidät pysymään työssään. Palkitsemisen kokonaisuus tulee tässä tilanteessa erittäin hyväksi työkaluksi (kuvio 3). Useimmille ihmisille varmuus työn jatkuvuudesta tuo turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa myös pitkäjänteisten päätösten tekemisen, kuten asuntolainan ottamisen. Palkitsemiskeinona työn jatkuvuus ja pysyvyys ovat painavimmasta päästä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 202–203.)

Työnantaja voi omalla työllään vaikuttaa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä palautteen antoon että arvostukseen. Nämä ovat erittäin tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä palkitsemiskeinoja. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Työnantajan antaessa mahdollisuuden osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin saadaan yleisesti ottaen parempi lopputulos. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 233.)

Arvostus ja palautteen anto ovat hyvin lähellä palkitsemisen ydintä. Kun esimies arvostaa työntekijöitä, yleisesti he myös saavat yhdessä enemmän aikaan. Arvostus näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella ja rohkaista työntekijää. Arvostus näkyy myös molemmin puoleisena arvostuksena niin työntekijää kuin

esimiestä kohtaan. Alaiset pystyvät luottamaan esimiehen harkintakykyyn ja ovat valmiita seuraamaan esimiehen linjauksia ja ottavat osaa keskusteluihin tavoitteista ja työn kehittämisestä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkela 2014, 243–244.)



KUVIO 4. Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on kokonaisuus, joka vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkettelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään (kuvio 4). Palkitseminen voidaan jakaa niin aineellisiin (rahallisista) kuin aineettomiin (ei rahallista) palkitsemiselementteihin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Nymann & Ylikorkeila 2014, 61.)

3 CASE: EXPERT ASA OY

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kodintekniikkaa myyvän organisaation, Expert ASA Oy:n Lahden toimipisteelle. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse kyseisessä toimipisteessä.

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tietoperusta kerättiin syksyllä 2014 ja kysely suoritettiin marraskuussa 2014. Kysely tehtiin lomakkeella ja vastaukseen annettiin aikaa yksi viikko. Tutkimus on valmis ja palautetaan toimeksiantajalle tammikuun 20 päivä.

Toteutin tutkimukseni aineiston hankinnan kyselylomakkeella. Kyselylomake pitää sisällään muutaman kysymyksen vastaajasta itsestään ja loput kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajan tulee vastata henkilökohtaisesti ja mahdollisimman todenmukaisesti.

Päädyin käyttämään aineiston hankintaan kyselylomaketta, koska ottaen huomioon tutkimuksen aikataulun ja tutkimuksen luonteen, tämä tuntui parhaalta tavalta saada mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Vastaajat saavat täten rauhassa miettiä vastauksia ja kirjoittaa ne omin sanoin, he pystyivät vastaamaan kysymyksiin työajan ulkopuolella, ilman häiriö tekijöitä.

Kyselylomakkeet palautetaan tutkimuksen tekijän sähköpostiin, jonka jälkeen materiaali kootaan yhteen analysointia varten. Kyselyssä esille tulleet vastaukset raportoidaan tutkimusjulkaisussa, tavalla jossa tutkittavia tai muita yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

3.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajan taustatiedot ja työmotivaatioon ja palkitsemiseen liittyviä asioita, jotka ovat nousseet tietoperustasta. Kyselylomake sisälsi kahdeksan avointa kysymystä, joihin vastaajan tuli vastata omin sanoin.

(Liite 1)

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja: ikä, sukupuoli, työsuhteen muoto(kokoaikainen tai osa-aikainen) ja työsuhteen pituus kyseisessä organisaatiossa.

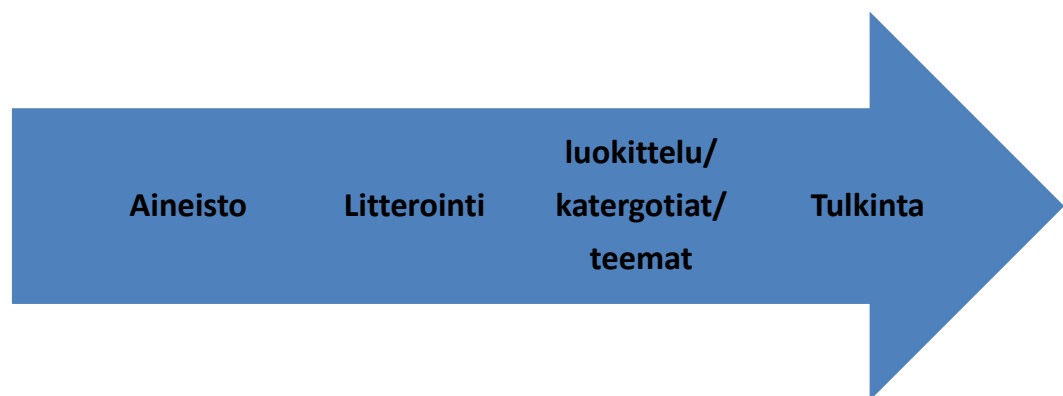
Avoimien kysymysten kohdat 1-4 käsittelevät vastaajan työmotivaatiota. Tarkoituksena oli selvittää vastaajan oma näkemys siitä, mikä häntä motivoi työssään ja miten hän itse näkee oman motivaationsa tällä hetkellä. Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, että näkeekö vastaaja että omaa motivaatiota tulisi parantaa ja että miten sitä pystyttäisiin parantamaan. Motivaatio-osion viimeinen kysymys oli, että onko vastaaja tällä hetkellä tyytyväinen omaan palkkamuotoon ja onko palkkauksessa huomioitu työn haastavuus ja hänen pätevyys. Tällä haluttiin selvittää onko palkkauksella millainen vaikutus vastaajan työmotivaatioon ja onko vastaaja tyytyväinen omaan palkkamuotoon.

Kysymyslomakkeen viimeinen ja kolmas osio sisälsi neljä avointa kysymystä palkitsemiskeinoista. Tarkoituksena oli selvittää millaisia palkitsemiskeinoja yrityksessä tällä hetkellä käytetään ja tunteeko työntekijät ne motivoiviksi. Seuraava kysymys käsitteli vastaajan henkilökohtaista näkemystä, siitä mitkä palkitsemiskeinot auttavat juuri häntä saavuttamaan parhaan mahdollisen työsuorituksen. Kysymyksessä seitsemän haluttiin selvittää, miten vastaaja haluaisi tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta, jos saisi itse päättää realistisen palkitsemiskeinon. Tämän kysymyksen tarkoituksena on löytää uusia mahdollisia palkitsemiskeinoja, jotka auttaisivat motivoimaan työntekijöitä. Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä pyydettiin kuvaamaan vastaajan oma toivetilanne, jolloin oli tehnyt työnsä motivoituneena ja onnistunut huippusuoritukseen omassa työssään ja tullut palkituksi. Pyydettiin kuvaamaan jo tapahtunut tilanne tai tilanne jonka vastaaja toivoisi tapahtuvan. Tällä kysymyksellä pyritään löytämään

keinoja, miten työntekijät voisivat tehdä työnsä motivoituneina ja saada siitä tehtyä suoritusta vastaavan palkkion.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysi tarkoittaa aineiston koodausta, indeksointia, lajittelua tai muuta tiedon muokkaamista. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on järjestää tietomassa uudelleen, jotta sen takaa voitaisiin nähdä arvoitus tai ilmöä ja tietomassan rakenne. (Kananen 2008, 88.)



KUVIO 5. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinaksi (Kananen 2008, 88)

Aineisto puhtaaksi kirjoitettiin eli litteroitiin. Tämän jälkeen perehdyttiin aineiston sisältöön lukemalla se useaan kertaan lävitse. Seuraavassa vaiheessa ”keskusteltiin” aineiston kanssa ja kirjoitettiin huomiot aineistosta ylös. Litteroinnin jälkeen käytin analysointikeinona teemoittelua eli luokittelua ja kvantifointia. Aineiston analyysin tuloksiin on raportitssa annettu esimerkkejä suorina lainauksina, jotka ovat aitoja tekstisitaatteja vastauksista. Tämän tarkoituksena on tuoda aineiston sisältöä, sekä antaa lukijalle mahdollisuutta arvioida tulkinnan luotettavuutta. (ks. Kananen 2008.)

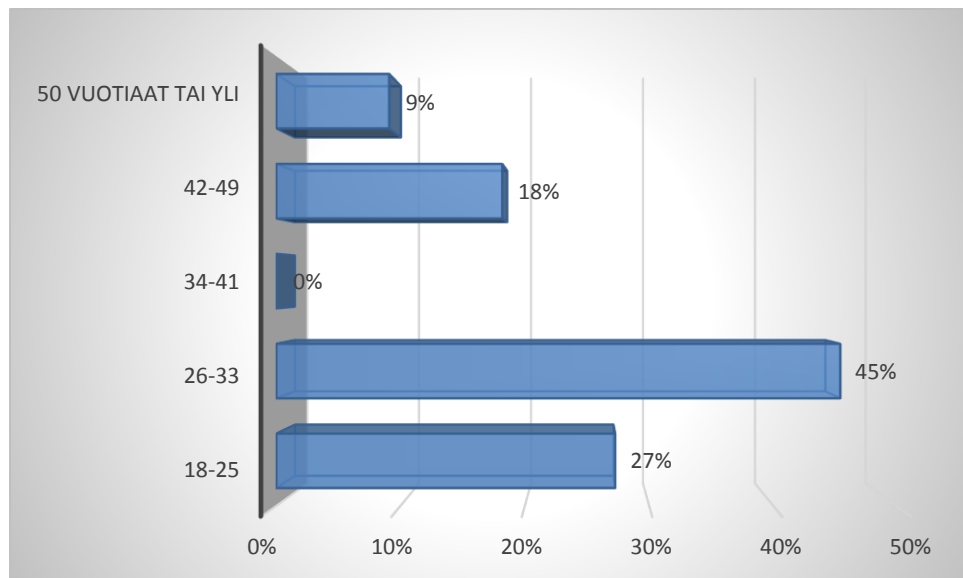
Aineiston tulkinnissa tehtiin havaintoja ilmiöistä ja ne jaettiin osiin, joita peilattiin omiin mielikuviin ja viitekehykseen ja tällä tavoin etsittiin havainnoille vastinpareja. Tulkintoihin vaikutti vahvasti se, että työskentelen toimeksiantajan yrityksessä ja minulle on kertynyt tietoa kohdeyrityksestä ja minulla on tietynlainen asenne kyseistä yritystä kohtaan.

4 TULOKSET

4.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

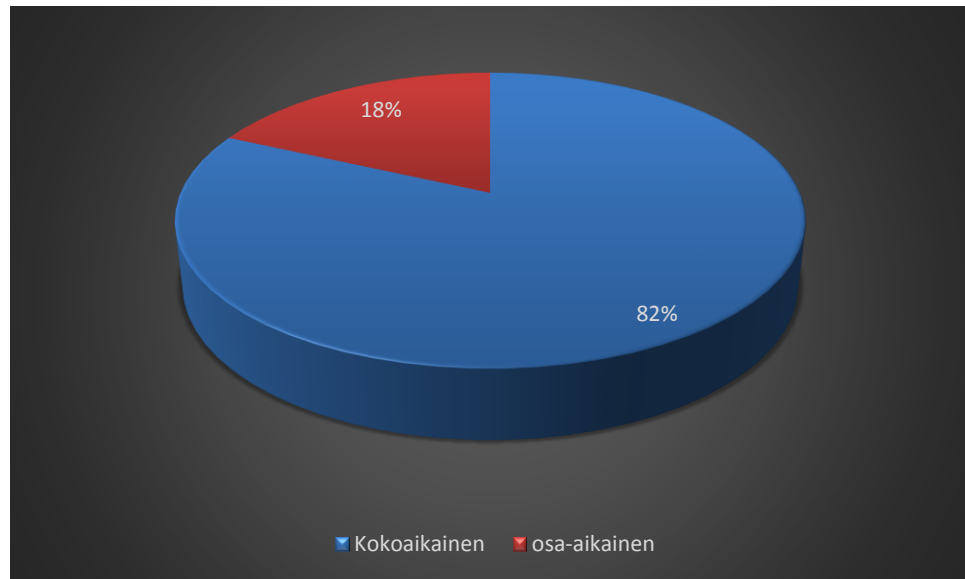
Kysely lähetettiin 15 ja vastauksia saatiin 11. Suurin osa vastanneista oli 26–33 vuotiaita 5 (45 %). Toiseksi eniten vastanneista oli 25 vuotiaita tai alle 3 (27 %). 42–49 vuotiasta vastanneista oli 2 ja vain yksi vastanneista on yli 50 vuotias.

Kysely tehtiin myyjille ja työ vaatii melko hyvää fyysistä kuntoa, koska työntekijät joutuvat seisomaan koko työpäivän, joka voi selittää myös työntekijöiden ikäjakauman. (Kuvio 5.)



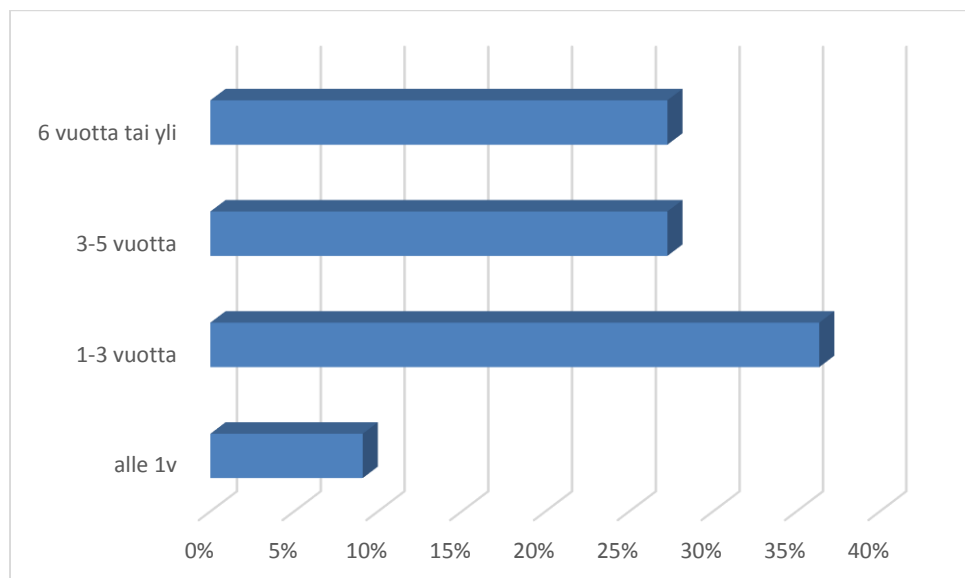
KUVIO 6. Tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma

Vastanneista työntekijöistä 9 (82 %) on kokoaikaisessa työsuhteessa ja 2 (18 %) on osa-aikaisia työntekijöitä. Suurinosa työntekijöistä ovat kokoaikaisesti kyseisessä työssä. (Kuvio 6.)



KUVIO 7. Työsuhteen muoto

Työsuhteen pituudet jakautuvat melko laajalle. Eniten vastanneista 4 (36 %) on ollut nykyisessä työsuhteessa 1-3 vuotta. Kuitenkin 3-5 vuotta ja yli 6 vuotta nykyisessä työssä olleita oli molempia 3 (27 %). Alle vuoden tässä työsuhteessa oli ollut vastanneista vain yksi.



KUVIO 8. Työsuhteen pituus nykyisessä työssä

4.1.1 Vastaajien näkemys työmotivaatiosta

Vastaajien näkemyksiä työmotivaatioon vaikuttavista asioista selvitettiin kysymällä, mitkä asiat motivoivat heitä jokapäiväisessä työssään.

Työmotivaatioon vaikutti kate, asiakaskohtaatamiset ja työkaverit. Suurin osa vastanneista vastasi, että heitä motivoi työssä kate eikä suoranaisesti palkka.

''Provision takia motivoituneisuus kaupan käyntiin on toki hyvä. Työilmapiiri taas vaikuttaa kaikkeen muuhun tekemiseen, tässä varmasti olisi tehtävää.'' (Vastaaja 10)

Vastanneilla työntekijöillä on provisiopalkkaus ja palkka maksetaan tehdystä katteesta. Vain kolme vastanneista ei kokenut palkkaa tärkeimpänä motivoijana päivittäisessä työssään. Kolmas osa vastanneista totesi, että mukavilla työkavereilla on suuri merkitys omaan motivaatioon:

Hyvä työporukka, oma jaksaminen ja kyllä tietenkin raha ja palkitsemiset

Kaksi vastanneista kertoi uusien asiakaskohtaamisten vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti.

''Uudet asiakaskohtaukset, jokainen asiakas on omanlainen haaste. Onnistunko toteuttamaan myyntityötä ja mitä saan myytyä.'' (Vastaaja 3)

Vastanneita pyydettiin kuvailemaan omaa työmotivaatiotaan ja yli puolet heistä kuvaili omaa työmotivaatiota hyväksi. Kaksi vastanneista vastasi että oma työmotivaatio on vaihtelevaa koska on harvoin töissä ja että se on kiinni paljon siitä millainen ”fiilis” on aamulla töihin mennessä.

''Motivaatio kunnossa ja näkyy työtuloksissa eikä ole sairaspöissaoloja. On aamuisin virtaa täynnä'' (Vastaaja 9)

Kaksi vastanneista totesi oman työmotivaation olevan hieman heikko tällä hetkellä. Vastaaja 10 totesi että, provisiopalkkauksen ansiosta motivaatio kaupan tekoon on hyvä.

Vastaajien työmotivaatioon vaikuttaa suuresti se että minkälaisen korvauksen työntekijä saa tehdystä työstä. Lähes kaikki vastanneista olivat sitä mieltä, että heidän työmotivaatiotaan parantaisi tällä hetkellä se, jos he saisivat enemmän palkkaa. Neljä vastaajaa toivoi myös parempia työaikoja ja olivat sitä mieltä että se parantaisi heidän työmotivaatiotaan. Yhteishengen parantaminen nähtiin myös asiana, joka parantaisi työmotivaatiota. Palkkamuodon motivoitavuutta arvioidessa vastauksista voidaan havaita että työntekijät kokevat palkkamuotonsa motivoivaksi. Provisio palkkaus nähdään yleisesti ainoa oikeana palkkamuotona myyntityöhön. Lähes jokainen vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän pohjapalkkansa ei ole tarpeeksi suuri, ottaen huomioon työn vaativuus ja työntekijän pätevyys työhön. Noin kolmasosa vastanneista oli sitä mieltä, että heidän palkka vastaa heidän osaamistaan.

4.1.2 Vastaajien näkemys palkitsemiskeinoista

Vastaajien palkitsemiskeinoja selvittäessä, jokainen vastaaja mainitsi lähes poikkeuksetta ulkoiset palkitsemiskeinot. Työntekijöiden mukaan työssä käytetään rahallisia kannustimia, joistan suorituksista palkitaan joko lahjakorteilla tai lounaspalkinnoilla.

''Lahjakortit, tavoite palkkiot ja lounaspalkkiot, motivoivia kun tietää mistä näitä palkkioita saa.'' (Vastaaja 3)

Kukaan vastanneista ei maininnut sisäisiä palkitsemiskeinoja käytettävän heidän motivoimisessa. Suurin osa vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että nykyiset palkitsemiskeinot ovat motivoivia. Vastanneista kaksi mainitsi, että tavoitteisiin pääseminen on usein liian vaikeaa ja näin ollen palkitsemiskeinoja ei pidetä motivoivina. Yksi vastanneista mainitsi liittymämyynnin palkitsemisjärjestelmän ainoana motivoivana palkitsemiskeinona.

''Pikku bonuksia eri ajanjaksoille. Pikku porkkanoita viikonlopuiksi, Ei mitään veretseisauttavia. Oikeastaan dna:n myynnistä kertyvä piste/palkitsemisjärjestelmä on ainoa motivoiva.'' (Vastaja 9)

Yli puolet vastanneista on sitä mieltä, että heitä eniten motivoivat rahalliset palkitsemiskeinot. Vastauksista selviää, että kaikista motivoivimpia palkitsemiskeinoja ovat ulkoiset palkitsemiskeinot. Kaikki vastanneista mainitsi joko rahalliset palkitsemiset tai lahjakortit ja muut ulkoiset palkitsemiskeinot. Kun vastanneille annettiin mahdollisuus kertoa, että minkä realistisen palkitsemiskeinon he haluaisivat, kolmannes vastanneista oli sitä mieltä että haluaisi kuulla kehuja ja palautetta hyvin tehdystä työstä. Yhdeksi tärkeäksi palkitsemiskeinoksi nousi ryhmäpalkitseminen. Kolmannes vastanneista mainitsi myös että palkitsemiset eivät saa olla liian henkilökohtaisia ja paras palkitsemiskeino olisi yhteiset illanvietot mikäli päästään yhteisiin tavoitteisiin.

''Vaikka kyse onkin enemmän yksilösuorituksesta tässä työssä, olisi minusta parempi myös enemmän osoittaa ryhmänä hyvää henkeä ja palkita sitä, kuten yhteisiä pikkujouluja vaikka muiden myymälöiden kanssa tai illanviettoja oman kaupan kanssa'' (Vastaja 1)

Vastajia pyydettiin kuvailemaan oma toivetilanne siitä, kun ovat tehneet työnsä motivoituneena ja onnistuneet työssään ja tulleet vielä palkituksi onnistuneesta työstä. Kysymykseen pyydettiin vastaamaan jo tapahtuneesta myyntitapahtumasta tai tällaisen tapahtuman toivetilanne. Vastauksista nousi selkeästi esille kolme pääkohtaa. Onnistuneet kaupat, johon asiakkaalle on onnistuttu myymään tuotteen lisäksi lähes kaikki mahdolliset lisäpalvelut ja siitä ansaitusti saadut kehut olivat joko toivetilanteena tai jo tapahtuneena myyntitapahtumana parhaita kokemuksia vastaajien mielestä. Koko kuukauden myynti- ja katetavoite nousi toisena asiana vastauksista esiin. Näihin tavoitteisiin pääsy ja siitä palkituksi tuleminen, palkitseminen voisi tapahtua kehuilla ja jollain ulkoisella keinolla, kuten bonuksella tai lahjakortilla.

''Aikoinaan menin Hollolan Expertille ja ensimmäisen päivänäni sain useita hyviä onnistumisia ja silloinen myymäläpäällikköni soitti minulle ja kiitti panoksestani. Onnistuin useana päivänä sillä

viikolla hyvin, hyvä mieli tuli puhelusta ja varmasti paistoi asiakkaisiin. '' (Vastaja 6)

4.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksesta käy ilmi, että suurinosa 8 (73 %) vastanneista kokee oman työmotivaationsa hyväksi. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myynnistä saatu kate, uudet asiakaskohtaamiset ja hyvä työporukka. (Kuvio 9.)

Nykyisiä palkitsemiskeinoja ei yleisesti pidetä erityisen motivoivina. Vastanneista 4 (36 %) pitää nykyisiä palkitsemiskeinoja motivoivina, sama määrä pitää palkitsemiskeinoja joskus motivoivina. Kolme vastanneista on sitä mieltä, että nykyiset palkitsemiskeinot ei motivoi lainkaan. (Kuvio 9.)

Kysymys	Ulkoiset	Sisäiset
Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	Palkka, rahalliset kannusteet, parempi pohjapalkka	Esimiehen palaute, kehu hyvästä työstä, ryhmähenki työyhteisössä, aukioloajat järkeviksi
Käytössä olevat palkitsemiskeinot vastaajien mukaan	Rahalliset korvaukset, kilpailut, lahjakortit, lounaspalkkiot, provisiopalkkaus	-
Työntekijöiden mielestä motivoivimmat palkitsemiskeinot	Raha, lahjakortit, lounaat, ryhmäpalkkiot esim illanvietot, vaihtelevuus, Dna palkitsemisjärjestelmä	Kehu, yleinen palautteen anto

KUVIO 9. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksesta käy ilmi, että suurinosa 8 (73 %) vastanneista kokee oman työmotivaationsa hyväksi. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myynnistä saatu kate, uudet asiakaskohtaamiset ja hyvä työporukka.

Nykyisiä palkitsemiskeinoja ei pidetä erityisen motivoivina. Vastanneista 4 (36 %) pitää nykyisiä palkitsemiskeinoja motivoivina, yhtä moni pitää palkitsemiskeinoja joskus motivoivina. Kolme vastanneista on sitä mieltä, että nykyiset palkitsemiskeinot ei motivoi lainkaan.

Tutkimuksesta käy ilmi, että palkitsemisessä ei käytetä sisäisiä palkitsemiskeinoja kuten palautetta ja kehuja hyvästä työstä. Kolme vastanneista toivoisikin jatkossa palautetta ja kehuja omasta työstään.

Tutkimuksen mukaan suurinosa vastaajista 8 (73 %) pitää ulkoisia palkitsemiskeinoja parhaimpana tapana palkita hyvästä työstä. Toivottuja palkitsemiskeinoja ovat (kuviokuva 9) rahalliset palkkiot, lahjakortit, lounaat, ryhmäpalkkiot kuten illanvietot ja Dna palkitsemisjärjestelmä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka auttaa kehittämään yrityksessä kodintekniikkamyyjien palkitsemismenetelmiä. Tutkimuksen tavoitteen toteutumiseksi tarkoituksena on kuvata yrityksen kodintekniikkamyyjien työmotivaatiota ja näkemyksiä palkitsemiskeinoista. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää mikä motivoi kodintekniikka-alan myyjiä työssään?

Tutkimuksesta käy ilmi, että kodintekniikkamyyjiä motivoi työssään myynnistä saatu kate, asiakaskohtaukset ja hyvä työporukka. Palkitsemiskeinojen kehittämistä varten saatiin tarvittava määrä tietoa kyselyn perusteella.

Vastausten perusteella voidaan työmotivaatiota pitää yleisellä tasolla hyvänä. Osa työntekijöistä kokee, että mukavat työkaverit motivoivat heitä työssään. Tämän perusteella voidaan siis olettaa, että työntekijöiden perustarpeet, turvallisuuden tunne ja liittymisen tarpeet ovat tyydytty. Expert ASA Oy on toinen johtavista kodintekniikka-alan yrityksistä Pohjoismaissa ja täten antaa työntekijöille turvallisuuden tunnetta työn jatkuvuudesta ja varmuudesta. Liittymisen tarpeet on myös tuloksien mukaan tyydytetty, suurin osa työntekijöistä tuntee, että Expert Lahden toimipisteessä on hyvä ja mukava työporukka, jonka kanssa on mukava työskennellä. Kaksi ylemmän tason tarvetta, arvostus ja itsensä toteuttamisen tarve ovat hieman vaikeampia arvioida. Palkitsemiskeinoja arvioitaessa kävi ilmi, että osa työntekijöistä kokee asetetut tavoitteet liian vaikeiksi. Tämä kertoo siitä, ettei itsensä toteuttamisen tarve kaikkien osalta ole tyydytetty ja tämä vaikuttaa näiden työntekijöiden työmotivaatioon. (Otavan opisto, 2014; About education, 2014.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että joideinkin työntekijöiden on vaikea motivoitua työhön, kun työtunteja kertyy kuukaudessa melko vähän. Tästä voidaan päätellä, että on haastavaa tulla töihin harvoin, koska kodintekniikka-alalla tuotteiden vaihtuvuus on suurta ja on vaikea pysyä niiden mukana, jos tekee töitä enintään

kaksi kertaa viikossa. Työmotivaatio on tilannesidonnainen ja työntekijöiden työmotivaatio voi myös kärsiä esimerkiksi huonojen asiakaskohtaamisten takia.

Työmotivaatiota parantaisi tutkimuksen mukaan paremmat työajat. Aukiolo ajat tuskin kuitenkaan tulevaisuudessa tullaan lyhentämään, joten asialle ei todennäköisesti voi suuria muutoksia tehdä. Moni vastanneista toivoi myös enemmän palkkaa omasta työstään. Palkka maksetaan tehdyistä kaupoista ja katteesta. Mikäli Lahden Expert lyhentäisi aukioloaikoja, olisi mahdollista että myös kauppojen määrä vähenisi ja tämä samalla laskisi työntekijöiden palkkoja. Palkan pienentyminen heikentäisi työmotivaatiota. Tässä tapauksessa paremmat työajat ja palkan määrä ovat ristiriidassa keskenään.

Expert Lahden työntekijät toivoisivat työmotivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi enemmän kehuja hyvin tehdystä työstä. Palautteen anto on tärkeä osa työntekijöiden palkitsemista ja tämän lisäksi se on myös kaikista edullisin tapa palkita työntekijää. Hyvin tehdyn työn jälkeen kehut siivittävät myös uusiin onnistumisiin. Palaute tarkoittaa myös sitä, että esimies on kiinnostunut työntekijöistä ja on halukas yhteistyöhön. Yhteistyön seurauksena kasvaa arvostus toista kohtaan ja tällöin esimies ja työntekijä saavat yhdessä aikaan parempia tuloksia. (Ruohotie, 1998, 38–41.)

Tutkimuksessa käy ilmi, että suurin osa vastanneista kokee oman palkkamuodon motivoivavaksi. Enemmistö vastanneista oli myös sitä mieltä että toivoisivat hieman isompaa pohjapalkkaa. On mahdollista että suuremman pohjapalkan omaava myyjä ei motivoitu yhtä paljon katteen tekemisestä, kuin myyjä jolla on pienempi pohjapalkka. Mikäli työntekijä saa mielestään liian pientä palkkaa, kannattavampaa olisi nostaa provisiopalkan prosentuaalista osuutta tehdystä katteesta.

Palkitsemiskeinoja arvioitaessa käy ilmi, että Expert Lahden myymälässä käytetään myyjien palkitsemisemiseksi suurimmaksi osaksi ulkoisia palkitsemiskeinoja. Tuloksista käy ilmi että työntekijät arvostavat ulkoisia palkitsemiskeinoja, mutta kokevat usein tavoitteet sellaisiksi, että niihin on mahdoton yltää. Työntekijät arvostavat myös sisäisiä palkitsemiskeinoja (esim. myönteinen palaute ja työyhteisö), mutta kokevat, ettei niitä ole käytetty

tarpeeksi. Palkitseminen on kokonaisuus (kuvio 4) ja siihen täytyy käyttää sekä sisäisiä- että ulkoisia palkitsemiskeinoja. Hakosen ym. (2014) mukaan yksi tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on palaute tehdystä työstä ja se olisi tärkeää päivittäin. Hyvän kaupallisen päivän jälkeen kehu onnistuneesta päivästä esimieheltä nostavat työntekijän mieltä ja auttavat tulemaan motivoituneena myös seuraavana päivänä töihin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nymann & Ylikorkeila, 2014, 61.)

Ulkoiset palkitsemiskeinot koetaan toimivaksi tavaksi palkita Lahden työntekijöiden mukaan. Täytyy kuitenkin miettiä mitä nämä ulkoiset palkitsemiskeinot ovat. Rahalliset palkinnot, kuten bonukset ja lahjakortit toimivat hyvin, mutta tutkimuksesta käy ilmi, että kaikkia työntekijöitä ei motivoi samat asiat. Tämän vuoksi palkitsemiskeinojen vaihtelevuutta tulee painottaa. Hakosen ym. (2014) mukaan on tärkeää että esimies ja työntekijä voisivat yhdessä sopia tavoitteet ja mahdollisen palkkion. Ei ole motivoivaa asettaa samoja tavoitteita ja palkintoja loputtomiin, koska ne voivat menettää tarkoituksensa. Tärkeää on myös se, että tavoitteet ovat realistisia. Ei ole järkevää asettaa liian korkeita tavoitteita, jotka työntekijä kokee mahdottomiksi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Keskeinen mielenkiinnon kohde oli työmotivaatio ja palkitseminen. Näiden selvittämiseksi rakennettiin kysely kirjallisuuden ja teorioiden pohjalta. Validiteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää tutkimuksen tuloksia. Mikäli tutkimuksen mittaustulokset vastaavat vallalla olevaa teoriaa tai pystyvät parantamaan sitä, on silloin tulos validi. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.)

Kysely suoritettiin lomakkeen avulla, jotta työntekijät pystyivät vastaamaan kyselyyn henkilökohtaisesti, eikä heidän tarvinnut kertoa vastauksia suoraan tutkimuksen tekijälle, joka on osa samaa työyhteisöä. Päädyin käyttämään aineiston hankintaan kyselylomaketta, ottaen huomioon aikataulun ja tutkimuksen luonteen, tämä tuntui parhaalta tavalta saada mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Vastaajat saavat täten rauhassa miettiä vastauksia ja kirjoittaa ne omin sanoin, he pystyivät vastaamaan kysymyksiin työajan ulkopuolella, ilman häiriötekijöitä.

Vastaajat saivat kysymykset sähköpostissa, näin heillä oli mahdollisuus valita aika jolloin he vastaisivat kysymyksiin. Toinen mahdollisuus olisi ollut suorittaa haastattelu, mutta keskellä työpäivää suoritetuissa teemahaastatteluissa olisi ollut liian monta tekijää, jotka voisivat vääristää vastauksia. Esimerkiksi haastateltavalla henkilöllä olisi voinut olla ennen haastattelua huono asiakaskohtaaminen ja tämä tapahtuma olisi vielä haastateltavan mielessä, eikä hän pystyisi vastaamaan välttämättä juuri sillä hetkellä kysymyksiin siten, kuin vastaisi muutaman tunnin työpäivän päättymisen jälkeen, kun asia ei vaivaisi haastateltavaa. Mielestäni yhdellä haastattelulla ei saisi tarpeeksi todenmukaisia vastauksia, koska asiakaspalvelutyössä tunnetilat vaihtelevat suuresti ja kysymyksiin motivaatiosta ja palkitsemiskeinoista ei ole hyvä vastata tunnekuohujen vallassa.

Aineistoa voidaan pitää riittävänä ja kattavana kuvaamaan tämän ryhmän käsityksiä (Mäkelä 1990, 48; Kananen 2008, 124). Vastauksia saatiin 15 työntekijälle lähetetystä kyselystä 11, joten vastausprosentti oli 73 %. Tutkimuksen tekijä on osa samaa työyhteisöä kuin tutkittava yritys, joten hän pystyi vertailemaan kyselyillä saatua tietoa, työpaikalla nähtyihin ja koettuihin asioihin. Tutkimuksen kyselylomakkeet tuottivat tarpeeksi materiaalia tutkimuksen analyysiä varten. Tutkimuksesta olisi mahdollisesti saanut vielä enemmän irti, mikäli kysymykset olisivat lähetetty työntekijöille etukäteen mietittäviksi ja tämän jälkeen olisi suoritettu haastattelu. Aikataulusta riippuen tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa ja vastausprosentti olisi voinut jäädä pienemmäksi.

5.3 Kehitysehdotuksia

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palkitsemisessa on kehitettävää ja etenkin sisäisten palkitsemiskeinojen käytössä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden mielestä heitä ei palkita sisäisesti. Palaute työstä ja kehu hyvin onnistuneen kaupan jälkeen ei ole vaikea toteuttaa. Tällöin työntekijä tuntee, että hänen työtään ja panostaan yrityksessä arvostetaan. Palautteen anto tulisi olla välitöntä. Kehut esimieheltä parantavat työntekijän itseluottamusta ja motivoi myös jatkossa tekemään työn hyvin.

Yhdessä realististen tavoitteiden asettaminen esimiehen kanssa motivoi työntekijää enemmän kuin se, että esimies asettaa tavoitteet kysymättä työntekijän mielipidettä. Ulkoiset palkitsemiskeinot ovat tärkeä osa työntekijöiden motivointia, mutta niiden käyttöön tulee myös kiinnittää huomiota. Palkitsemiskeinojen vaihtelevuus on tärkeää, koska ihmiset väsyvät samoihin palkitsemiskeinoihin.

Tutkimuksesta käy ilmi, että monet työntekijät arvostaisivat ryhmäpalkkiota enemmän kuin yksilöllisiä palkintoja, tätä varten kannattaa järjestää yhteisiä tavoitteita. Yhteisiin tavoitteisiin päästäessä voitaisiin järjestää esimerkiksi yhteisiä illanviettoja ja näin kaikki saisivat osallistua ja nauttia palkinnosta.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää esimiehen näkökulmaa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja käytettävistä palkitsemiskeinoista. Työntekijöiden ja esimiehen näkemys voi erota näissä asioissa.

5.4 Pohdinta

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää Expert ASA Oy:n Lahden toimipisteen työntekijöiden tämän hetkinen työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia asioita. Tutkimuksen päätavoitteena oli palkitsemiskeinojen kehittäminen. Saatuja tuloksia arvioitiin teorian- ja aineistosta tehdyn analyysin avulla.

Tutkimuksesta saimme selville, että yleisesti työntekijöiden motivaatio on tällä hetkellä hyvä. Työmotivaatioon vaikuttaa eniten tehty kate, josta maksetaan työntekijöiden provisiopalkka, hyvä työilmapiiri ja uudet asiakaskohtaukset. Työntekijöiden vastausten perusteella työnantaja käyttää motivoinnin keinona suurimmaksi osaksi ulkoisia palkitsemiskeinoja. Yleisesti palkitsemiskeinot ovat rahallisia bonuksia palkkaan, lahjakortteja tai ilmaisia lounaita. Kyselystä saamiemme tulosten mukaan sisäiset motivoinnin keinot, kuten palautteen anto on unohtunut jokapäiväisestä työstä.

Tutkimuksen perusteella työntekijät arvostavat ulkoisia palkitsemiskeinoja enemmän kuin sisäisiä palkitsemiskeinoja. Osa työntekijöistä kuitenkin toivoo

sisäisiä palkitsemiskeinoja osaksi työntekoa, kuten kehuja hyvin tehdystä työstä. Tämä kertoo jo teoria osuudessa käsitellystä palkitsemisen kokonaisuudesta.

Tutkimuksen perusteella ulkoisten palkitsemiskeinojen käyttö suurimmaksi osaksi on toimiva, koska vastausten perusteella enemmistö työntekijöistä arvostaa ulkoisia palkitsemiskeinoja enemmän kuin sisäisiä. Palkitsemismuotoihin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota ja niiden vaihtelevuuteen. Yhtenä hyvänä palkitsemiskeinona nousi ryhmäpalkitseminen, kuten illanvietot työporukan kanssa. Tämän uskoittaisiin myös parantavan yhteishenkeä ja sen lisäksi myös työmotivaatiota.

Ratkaisuna palkitsemiskeinojen kehittämiseksi on työntekijän ja esimiehen yhdessä asettamat tavoitteet ja yhdessä sovittu palkinto mikäli näihin tavoitteisiin päästään. Ulkoiset palkkiot toimivat, mutta sisäiset palkitsemiskeinot täytyy myös kuulua esimiehen tapaan palkita työntekijöitä. Viikottainen palaute työntekijälle henkilökohtaisesti ja spontaanit kiitokset tai kehut hyvän päivän tai suorituksen jälkeen parantavat työntekijän motivaatiota ja saavat tuntemaan että hänen työtään arvostetaan. Avoin palaute työntekijän ja esimiehen välillä auttaa yltämään parempiin tuloksiin.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelu pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy.

Mäkelä, K. (toim) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus. Teoksessa Kananen, J. 2008, 124. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Rissanen, T. 2005. Hyvä Palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita: Helsinki. Teoksessa Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Elektroniset lähteet

About education. 2014. Hierarchy of needs [viitattu 26.11.2014] Saatavissa: <http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>

CHRON. 2015 Small business: what are employees' external rewards [viitattu 10.1.2015] saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/employees-external-rewards-18375.html>

Esimies info. 2013. Esimies ifo: Motivointi ja palkitseminen [viitattu 10.1.2015] saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Expert. 2014. Tietoa Expertistä: Tietoa Expertistä [viitattu 6.1.2015] Saatavissa: <http://www.expert.fi/Tietoa-Expertista/Tietoa-Expertista>

Jyväskylän yliopisto. 2014. Jyväskylän yliopiston koppa: Laadullinen tutkimus [viitattu 9.12.2014]. Saatavissa: <https:koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>

Jortikka, J. 2008. Uusi Suomi: Työmotivaatio eli työtahto [viitattu 10.1.2015] Saatavissa: <http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>.

Otavan opisto. 2014. Internetix opinnot: Motivaatioteoriat [viitattu 26.11.2014] Otavan opisto. Saatavissa: <http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/index?C:D=1465718 & m:selres=1465718>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2006. Ylemmän amk:n metodifoorumi: Tutkimuksen validiteetti [viitattu 15.1.2015] Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä kodintekniikkamyyjä

Teen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan Tradenomi-tutkinkoon kuuluvana opinnäytetyönä tutkimusta kodintekniikkamyyjien työmotivaatiosta ja palkitsemiskeinoista. Tutkimukseni kohteena on Expert ASA Oy:n Lahden toimipisteen myyjät. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat kodintekniikkamyyjien työmotivaatioon ja tutkimuksen tavoitteena on palkitsemiskeinojen kehittäminen.

Tutkimuksen aineisto kootaan kyselylomakkeella joka löytyy tämän sähköpostin liitetiedostosta. kysely sisältää avoimia kysymyksiä joihin toivon vastattavan oman näkemyksen mukaisesti. Vastaukset ovat nimettömiä, joten vastaajien henkilötietoja ei liity vastauksiin.

Kyselyssä esille tulleet vastaukset raportoidaan tutkimusjulkaisussa, tavalla jossa tutkittavia tai muita yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Valmis tutkimus toimitetaan toimeksiantajalle ja internetin Theseus-julkaisuarkistoon, jossa julkaistaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt.

Toivon sinun osallistuvan tutkimukseeni, ja vastaavan liitteenä olevaan kyselyyn maanantaihin 24.11 mennessä

Annan tarvittaessa lisätietoja tutkimukseen liittyen

Terveisin

Antti Voutilainen044 3513863

antti.voutilainen1@student.lamk.fi

antti.voutilainen@expert.fi

Opiskelija

Lahden Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Liite 2. Kyselylomake

Kodintekniikkamyyjän työmotivaatio ja palkitsemiskeinot

Kysely tutkimusta varten

Ikä:	
Sukupuoli:	
Työsuhteen muoto:	
Työsuhteen pituus tässä organisaatiossa:	

1. Mitkä asiat motivoivat sinua jokapäiväisessä työssäsi?
2. Miten kuvaisit omaa työmotivaatiotasi ja miten se näkyy työssäsi?
3. Jos työmotivaatiotasi olisi tarve parantaa, niin mitkä asiat parantaisivat sitä?
4. Onko palkka muutosi mielestäsi motivoiva ja onko siinä huomioitu työn haastavuus ja pätevyytesi?
5. Millaisia palkitsemiskeinoja työssänne käytetään ja ovatko ne mielestäsi motivoivia?

6. Mitkä palkitsemiskeinot auttaisivat sinua saavuttamaan parhaan mahdollisen työsuorituksen? Luettele niin monia palkitsemiskeinoja ja menetelmiä kuin haluat ja tunnista omalla kohdallasi vaikuttavan työsuoritukseesi.

7. Miten haluaisit tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta jos saisit päättää realistisen palkitsemiskeinon? (Kuvaa mahdollisimman tarkkaan keinoja ja tapoja, palkitsemistilanteita ajankohdan suhteen, menettelytapoja jne.)

8. Kuvaa oma toivetilanne, jossa olet tehnyt työsi vahvasti motivoituneena, onnistunut huippusuoritukseen ja tullut palkituksi. Kuvaa jo tapahtunut tilanne tai sellainen jonka toivoisit toteutuvan.